L'open innovation comme un moyen d'ajustement entre les normes nationales et la norme ISO en Afrique de l'Ouest

Dagou Hermann Wenceslas DAGOU
Centre de Recherches Micro Economiques du Développement (CREMIDE)
Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire
ddhgeek@gmail.com — hermann.dagou@univ-fhb.edu.ci

Sibiri Omar COMPAORE
Laboratoire CEDRED/GEO (Gestion des Entreprises et des Organisations)
Université Ouaga 2, Ouagadougou, Burkina Faso
oscompaore@gmail.com

Résumé :

L'introduction de la norme ISO 9001 dans le contexte local conduit à des dilemmes sur les gains de performance, à des abandons de certification ou à des fausses certifications. Le degré abstraction et la portée générale font qu'au lieu de modifier ses pratiques, les PME s'ajustent pour développer une logique propre de fonctionnement. Les normes nationales, répondant à cet ajustement, constituent une innovation ouverte. Quels sont dès lors, les types d'ajustement de la norme ISO 9001 vers la norme nationale ? Les certifications « NI » pour la Côte d'Ivoire et « NBF » pour le Burkina Faso des PME de produits alimentaires obtenues, sont mobilisées. Les données collectées par questionnaire sont destinées aux acteurs ayant un contrat de travail et qui simultanément sont des consommateurs. Ces dernières, analysées par équation structurelle, montrent un ajustement sur la vocation, l'organisation et la personne comme une norme ouverte ajustée.

Mots-clés : Innovation, Norme, Théorie de l'ajustement, Qualité, SEM-PLS

L'open innovation, un levier pour ajuster normes nationales et normes ISO en Afrique de l'Ouest

INTRODUCTION

Un climat d'investissement médiocre et un marché restreint entravent la recherche de croissance des pays en développement, mais un obstacle encore plus important est le manque de normes souvent requises pour entrer sur les marchés mondiaux. L'intérêt des chercheurs pour l'impact des normes sur les organisations s'est accru au cours des années (Anil et Satish, 2019; van Kemenade et Hardjono, 2019). L'activité de normalisation est définie comme l'uniformité des produits, processus et services fournis par une entreprise (Timmermans et Epstein, 2010). Les normes sont par définition les règles pour le plus grand nombre. En tant que telles, elles sont nécessairement abstraites à un certain degré et de portée générale et ne peuvent tenir compte des particularités des organisations auxquelles elles s'appliquent (Timmermans et Epstein, 2010). La dynamique inhérente à l'adoption de normes résulte du processus par lequel ces règles générales sont appliquées à des organisations spécifiques ou traduites en règle localisées. Dans le contexte de cette tradition, les normes peuvent être considérées comme des règles créées dans l'environnement de l'organisation individuelle que celle-ci est censée adopter, donc diffusantes entre les organisations (Banuro et al., 2017). Toutefois, ce processus peut impliquer des divergences potentielles ou des tensions entre l'environnement de nature général de la norme et les spécificités de l'organisation à laquelle elle s'applique. En particulier, lorsqu'il s'agit d'expliquer pourquoi les initiatives de démarche qualité réussissent ou échouent, les éléments tels que la gestion des processus, les problèmes de mise en œuvre, la formation, le soutien de la haute direction, ainsi que les problèmes techniques et de valeurs, sont généralement évoqués (Cândido et Ferreira, 2021). Cependant, étant donné que la démarche qualité a été définie comme une norme de gestion globale, les attitudes et comportements variés des employés individuels, ne sont pas pris en compte (Coyle-Shapiro et Morrow, 2003). La question qui se pose est de savoir si le contexte local doit être modifié pour correspondre à la norme ou si une norme doit être adaptée au contexte local.

La première voie, celle de la modification du contexte local, a consisté à l'étude des impacts des pratiques de démarche qualité sur la performance des entreprises dans différents

contextes. À cette fin, la littérature sur la démarche qualité peut être organisée et classée en fonction des pratiques qualité, de la performance et des relations qualité-performance (Astrini, 2018). Les résultats conduisent à des dilemmes sur les gains de performance (Psomas et Kafetzopoulos, 2014; Punnakitikashem et al., 2010), des abandons de certification (Zimon et Dellana, 2019) ou à des fausses certifications dans des contextes inappropriés (Heras-Saizarbitoria et Boiral, 2019; Tene et al., 2018). En ne niant pas les succès, l'impact de la certification à la norme ISO 9001 a diminué et l'évolution du nombre de certifications fait observer une stagnation voire une baisse du rythme, ce qui conduit à explorer la seconde voie. Celle-ci indique que bien que l'adoption d'une norme soit volontaire, la pression des tiers et l'image institutionnelle qu'elle revoit la considère comme acquise. Lorsque les organisations sont réticentes à appliquer une norme ou que son application s'avère compliquée, la tension entre l'adoption d'une norme théoriquement volontaire, mais pratiquement contraignante crée souvent une dynamique de découplage normative. Dans de tels cas, au lieu de modifier ses pratiques, l'organisation les représente de manière à ce qu'elles semblent être conformes à une norme particulière, la norme nationale. Ainsi, l'arbitrage sur l'ouverture dans la normalisation a suivi les traits de l'innovation ouverte en reconsidérant le rôle des citoyens en tant que contributeurs potentiels aux activités gouvernementales et en exigeant une transparence accrue sous l'étiquette commune d'ouverture (Le Goff et Onnée, 2017).

Les normes produites au plan national, relativement autonomes les uns par rapport aux autres, permettent de développer une logique propre de fonctionnement suivant leur modèle de société et le type de relation entretenue avec l'État (Mersha, 2007). Ainsi, la norme nationale en tant que modèle interne, constitue indirectement un jugement et un regard qui vient modifier l'évolution externe du comportement des acteurs. Au sens d'Asif et al. (2009), la démarche qualité certifiante de la norme ISO nécessite une conception spécifique au contexte qui favorise une plus grande adhésion des acteurs. Ainsi, l'ajustement des organisations peut être considéré comme un facteur critique pour réduire la tension à l'adoption de la norme ISO. En particulier pour la théorie de l'ajustement, le comportement d'une organisation est influencé par l'interaction de ses caractéristiques propres avec des facteurs environnementaux externes (Nasim et al., 2014). Cet ajustement conduit l'organisation à normaliser sa pratique, mais à ne pas pratiquer la norme puisque les acteurs identifient, promeuvent et mettent en œuvre les idées de leur contexte. Le but est de fournir des idées et des perspectives qui peuvent combler le déficit des normes nationales de l'intérieur vers l'extérieur (la norme ISO).

Steiber et Alänge (2012) soulignent qu'il s'agit d'un processus de « traduction » à double sens, au cours duquel les normes générales deviennent « traduites » en pratiques concrètes et les pratiques concrètes sont retransformées dans les catégories générales sous-jacentes à la norme afin de démontrer aux observateurs tels que les politiciens, les clients ou les auditeurs que l'adoptant respecte la norme. En caractérisant ces processus, Dahlgaard-Park et al. (2018) les décrivent comme la dynamique de « l'ajustement » et de la « traduction ». C'est ce que van Kemenade et Hardjono (2019) nomment le paradigme de l'émergence qui implique de regarder à l'extérieur et au-delà des frontières. Ainsi, Palm et al. (2016) montrent que la pratique actuelle de la démarche qualité est perçue comme étant liée à la normalisation, ce qui conduit à une réduction de la marge dans une logique d'innovation ouverte (Birkinshaw, 2017). Si des travaux comme ceux de Choi et al. (2014), Le Goff et Onnée (2017) et d'Alänge et Steiber (2013) concluent que l'innovation et la démarche qualité peuvent se renforcer mutuellement, alors il est possible que la norme ISO fasse l'objet d'ajustement. La question est la suivante : quels sont les types d'ajustements de la norme nationale vers la norme ISO. Cette étude veut contribuer à élargir l'application de la théorie de l'ajustement à la littérature sur la normalisation. L'article est structuré comme suit. La revue de la littérature met en évidence le manque de percolation entre démarche qualité et innovation dont les insuffisances conduisent à l'ajustement. La méthodologie de recherche présente le cadre opératoire de collecte et de traitement des données. Les résultats sont ensuite présentés avec une discussion et des suggestions pour de futures.

1. LA DEMARCHE QUALITE ET L'INNOVATION, L'APPEL DES SLACK

La littérature fait état d'une grande variété de résultats sur la relation entre démarche qualité et innovation. Comme l'affirment Moreno-Luzon et al. (2014), alors que le soutien à une relation positive est plus fort qu'à une relation négative, des résultats concluants doivent encore apparaître. Les organisations ont des attentes différentes quant aux aspects positifs résultant de la mise en œuvre des exigences ISO 9001. Il convient également de noter que chaque organisation qui applique les recommandations de la norme ISO 9001 est différente et chaque organisation peut produire des résultats différents dans la mise en œuvre de son système de management de la qualité (Lim et al., 2019). De plus, comme une taille unique ne convient pas à tous, la mise en œuvre de solutions associées à la norme ISO 9001, peut ne pas toujours répondre aux attentes de la direction d'une organisation (Jiménez-Jiménez et al., 2019; Tarí et García-Fernández, 2018; Zeng et al., 2015). Il s'ensuit que la mise en œuvre d'un système de

gestion de la qualité par le biais de la certification ISO 9001 devrait conduire à des approches normalisées qui facilitent ces avantages. (Ebrahimi et al., 2014). D'autres facteurs à considérer sont également l'objectif et les motivations de la décertification, tels que l'existence d'autres certifications alternatives et l'avantage concurrentiel fourni par le certificat.

Un nombre élevé d'entreprises certifiées, dans le même secteur, dilue l'effet d'avantage concurrentiel de la certification pour toutes entreprises. De même, les certifications alternatives plus exigeantes ou plus adaptées du marché, peuvent également diminuer l'attractivité de la certification ISO 9001 et conduire à l'adoption d'autres normes (Laskurain-Iturbe et al., 2021). Les offres alternatives sont une motivation externe pour s'éloigner de la certification ISO 9001 et augmenter la propension à la décertification ISO 9001. De plus, d'autres raisons de décertification peuvent également contribuer à la propension à la décertification (Cândido et Ferreira, 2021).

La majorité de ces travaux analyse la relation démarche qualité et innovation en traitant de contenu, qui englobent à la fois des éléments souples (par exemple le leadership, l'autonomisation des employés, la culture) et des éléments durs (par exemple la gestion des processus, les systèmes de mesure) (Zeng et al., 2015). Ils reposent sur des motivations différentes, allant de justifications fonctionnelles telles que des gains potentiels en innovation et en efficacité à des tentatives fondées sur des principes visant à établir des formes d'organisation plus transparentes et participatives (Alänge et Steiber, 2013; Antunes et al., 2017). Les normes nationales ont été créées pour trois raisons: le besoin d'organisation observé au sein mais, aussi entre les entreprises, la reconnaissance du fait que les règles communes sont de puissants instruments d'organisation et la prise de conscience du fait que certaines règles ont peu d'intérêt politique et peuvent donc être considérées déléguée par les autorités des États. A cet effet, les organisations qui adoptent et appliquent le label de la norme nationale sont donc à la fois libres et contraintes de développer leur propre compréhension, de ce que « ouvert » devrait signifier dans leur contexte. En particulier, la littérature dans des domaines tels que l'innovation (Chesbrough, 2017) ou la stratégie ouverte (Birkinshaw, 2017), traite de l'ouverture liée au contenu, en mettant l'accent sur la valeur de l'interaction et de l'utilisation des acteurs externes (Chesbrough et Bogers, 2014). Dans le même ordre d'idées, Antunes et al. (2017) soulignent que les catalyseurs de la stratégie ouverte équilibre les principes de la démarche qualité stratégie avec la promesse de l'innovation ouverte. Dans la pratique, l'innovation et la stratégie sont toutes deux affectées par les avantages de l'ouverture comme moyen d'accroître la création de valeur pour les organisations (Krogh et Geilinger, 2019). Ainsi,

entre les soutiens mitigés associés à la norme ISO, le «*slack*» en tant que concept est utilisé pour comprendre ces débats plus en profondeur et mieux souligner ce paradoxe (Salim et al., 2019).

Bourgeois III (1981, p. 30) a défini le « *slack* » ou les marges de manœuvre comme un volant de ressources réelles ou potentielles qui permet à une organisation de s'adapter avec succès aux pressions internes d'ajustement ou aux pressions externes de changement de politique, ainsi que d'amorcer des changements de stratégie par rapport à l'environnement extérieur. La stratégie ouverte met alors l'accent sur l'échange d'idées avec des acteurs externes à travers la combinaison de « l'innovation ouverte » et de la « coordination ouverte » au sein du *slack* (Birkinshaw, 2017). La stratégie ouverte et l'innovation ouverte reposent toutes deux sur une décision d'ouvrir un aspect de la stratégie, soit la stratégie d'innovation (dimension contenu) soit la stratégie processus (dimension processus). La recherche en stratégie ouverte a pu apprendre d'autres courants de recherche en stratégie et gestion de l'innovation qui sont déjà concernés par divers types d'ouverture et l'implication d'acteurs internes et externes. Ces apprentissages soulignent avec Hossain et al. (2016), que l'innovation nécessite un certain niveau de performance organisationnelle et un manque de ressources. En plus d'être également associée à des essais et erreurs, elle demande du temps et des ressources pour trouver et étudier de nouvelles solutions. Pendant ce temps, la démarche qualité vise à réduire à logique de ressources redondantes et se concentre davantage sur leur utilisation efficace et efficiente. Agrawal et al. (2018) estiment que trop peu de marges de manœuvre inhibent l'innovation, car il décourage toute forme d'expérimentation où le succès est incertain. De même, un excès de marges de manœuvre entrave le mécanisme d'innovation car il engendre la complaisance et un manque de discipline, ce qui augmente la possibilité de poursuivre plus de mauvais que de bons projets. Ensemble, ces idées suggèrent qu'un certain niveau de marges de manœuvre est optimal pour l'innovation dans une situation donnée.

2. UNE APPROCHE DES ECHECS PAR LA THEORIE DE L'AJUSTEMENT

Maintenir une démarche qualité certifiante ISO 9001 est une tâche ardue qui nécessite des ressources et, surtout, un leadership dévoué. Dans les pays africains, on comprend avec Mersha (2007), Marwa et Zairi (2008), Banuro et al. (2017), et Tene et al. (2018), que le processus soit rendu encore plus compliqué par des défis culturels, économiques et politiques profondément enracinés. À cet effet, les ajustements liés aux normes nationales sont à considérer comme un agencement indispensable d'exigences, une base pour la compétitivité économique et un

mécanisme d'évaluation approprié nécessaire pour tendre vers la norme qualité internationale. Peu d'outils spécifiques sont disponibles pour mesurer les capacités nationales en matière de normalisation (Choi et al., 2014), faisant recourir à l'ajustement auprès de la normalisation internationale. Les travaux (Chatman, 1989; Coyle-Shapiro et Morrow, 2003; Johnson et al., 2013; Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996) proposent l'ajustement à la vocation (PV) , à l'emploi (PJ), à l'organisation (PO), au groupe (PG), et à la personne (PP) pour lesquelles les utilisateurs de la norme nationale pourraient s'ajuster à la norme certifiante ISO 9001.

2.1. LA RESISTANCE AUX CHANGEMENTS DE TOUTE NATURE POUR LA VOCATION

La démarche qualité peut être une source de peur et d'anxiété en ce sens qu'elle défie les individus, les cultures, les systèmes et les relations de pouvoir existants. Cela peut être perçu comme une menace pour le statu quo conduisant à la résistance comme principal obstacle à la mise en œuvre de la démarche qualité dans une organisation (van Kemenade et Hardjono, 2019). Les raisons de la résistance des employés au changement peuvent inclure la crainte de perdre leur emploi et les avantages qui en découlent, l'incertitude personnelle, la pression du groupe, la perte de contrôle perçue, le manque de connaissance de la nature et de l'impact du changement proposé, des difficultés de communication et un manque de planification adéquate (Calvo-Mora et al., 2016). Ces sentiments d'ambiguïté doivent être minimisés parmi les employés car c'est leurs vocations qui sont en jeux ici. L'ajustement personne-vocation (PV) inclut les choix professionnels qui proposent de faire coïncider les personnes avec leurs carrières (Chatman, 1989; Kristof, 1996). Pour Antunes et al. (2017), les stades futurs de la norme ISO sont à clarifier pour savoir de quelle manière ils seront touchés.

2.2. L'INSUFFISANCE DE QUALIFICATION POUR L'ACTIVITE

Une éducation et une formation médiocres sont des obstacles à la mise en œuvre des démarches qualité (Moreno-Luzon et al., 2014). La mise en œuvre réussie exige une disposition à posséder les connaissances et les compétences appropriées dans le domaine. Zeng et al. (2015) précisent que la formation et l'éducation ont un rôle important à jouer pour garantir l'engagement et le changement de comportement en vue d'une amélioration continue de la qualité. L'ajustement personne-emploi (PJ) définit la relation entre les capacités d'une personne et les exigences d'un travail spécifique ou les désirs d'une personne et les attributs d'un travail spécifique (Nasim et al., 2014). Ces acquis forcent les employés à posséder des valeurs spécifiques liées aux questions et aux activités de la démarche qualité (Calvo-Mora et al., 2016). Ainsi, ce manque

d'éducation et de formation peut conduire à une rotation élevée des employés. Ebrahimi et al. (2014), ont déterminé que le taux de roulement élevé du personnel était l'un des principaux obstacles à la démarche qualité et perçus comme un tresseur influençant la décision des employés de quitter l'organisation. En particulier, lorsque les conditions de travail des employés sont modifiées et que l'on leur demande de faire plus d'activité pour moins d'avantages, Psomas et Kafetzopoulos (2014) estiment qu'ils peuvent envisager de quitter l'organisation.

2.3. LE MANQUE DE RESPONSABILISATION SAINE DANS L'ORGANISATION

Beaucoup d'initiatives de démarche qualité échouent à cause d'une attention insuffisante accordée au facteur humain (Dahlgaard-Park et al., 2018). La mise en œuvre de la démarche qualité se traduira par davantage de contraintes pour les employés et une pression de travail accrue causées par les changements, les nouvelles relations et les nouvelles responsabilités (Asif et al., 2009). Par conséquent, leur autonomisation, leur engagement et leur implication sont des facteurs clés de la réussite de la mise en œuvre de la démarche qualité. La compatibilité entre ces derniers et leurs organisations par le partage des caractéristiques similaires ou en réponse aux besoins de leurs partenaires respectifs mobilise l'ajustement personne-organisation (PO). Les possibilités offertes aux employés d'adapter leurs processus aux changements environnementaux permettent d'utiliser l'innovation pour un avantage concurrentiel puisque cela améliore l'estime de soi des employés et leur permettent de mieux résoudre les problèmes (Palm et al., 2016). De même, la responsabilisation ne signifie pas seulement que la responsabilité des décisions de qualité incombe aux employés. Cela implique également de fournir un cadre de soutien (par exemple, les ressources nécessaires et l'appui technique) pour les aider à prendre de telles décisions (Steiber et Alänge, 2012).

2.4. LA FAIBLE PARTICIPATION A L'EQUIPE ET LE DETACHEMENT DU GROUPE

Le manque de motivation des employés est l'une des principales raisons de l'échec des programmes de démarche qualité. Les employés très motivés et satisfaits auront une attitude positive à l'égard du programme de changement et seront plus motivés pour soutenir le changement organisationnel par la qualité (Bon et Mustafa, 2013). Comme le souligne Ališ (2014), la motivation et la satisfaction au travail des groupes d'employés ont également une relation positive avec leur engagement envers leurs organisations. La réussite de la qualité par la norme ISO dépend en grande partie du niveau d'engagement dans l'équipe (Pérez et

Gutiérrez Gutiérrez, 2012) et de l'implication des acteurs dans le groupe (Calvo-Mora et al., 2016) à l'égard des objectifs de la démarche qualité. Salim et al. (2019) soulignent la nécessité pour tous les acteurs de l'organisation de comprendre leurs rôles pour assurer la qualité. L'ajustement personne-groupe est nécessaire en termes de développement de la capacité interpersonnelle puisque la démarche qualité doit être introduite de manière à maximiser l'enthousiasme et à minimiser leur résistance (Nasim et al., 2014). Au sens de Jiménez-Jiménez et al. (2019), un bon ajustement se produit lorsque les membres de l'équipe ont des caractéristiques similaires à celles des membres de l'équipe existantes en termes de valeurs, d'idées, de normes et de croyances.

2.5. L'INSUFFISANCE D'INCITATIONS DES PAIRS ET DES COLLABORATEURS

La mise en œuvre d'une démarche qualité génère davantage de pression sur les pairs et les collaborateurs (Astrini, 2018). En effet, le manque d'incitations à soutenir la démarche et l'absence de systèmes de récompense permettant de lier les revenus des employés à la réalisation d'objectifs de qualité entravent l'engagement et la participation. Les responsables doivent examiner la charge de travail supplémentaire conduisant à l'innovation au sens de Bon et Mustafa (2013) et Lim et al. (2019), que l'organisation peut créer. Cela mettait l'accent sur la compatibilité entre des paires d'employés particuliers au sein du cadre de travail. En conséquence à cet ajustement personne-personne, une option proposer par Ebrahimi et al. (2014) est de faire challenger suffisamment d'employés pour mettre en œuvre la qualité par la norme ISO. La seconde est de sélection des employés engagés et bien formés qui participent pleinement aux activités d'amélioration de la qualité. Cette participation peut être renforcée par des systèmes de récompense et de reconnaissance appropriés et équitables qui mettent l'accent sur l'innovation dans la réalisation des objectifs « qualité » (Palm et al., 2016). Elle peut également servir de motivation pour le changement et offrir aux employés un horaire de travail bien équilibré afin de réduire leur stress au travail.

3. LA COLLECTE ET LA METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

3.1. LA STRATEGIE DE COLLECTE

L'ISO est une organisation inclusive dotée de trois catégories de membres, dont les abonnés, les correspondants et les comités. En Afrique de l'Ouest, on peut citer CODINORM pour la Côte d'Ivoire, le Ghana Standards Authority (GSA) pour le Ghana, l'Agence Malienne de Normalisation et de Promotion de la Qualité (AMANORM), la Standards Organisation of

Nigeria (SON), l'Agence Burkinabé de Normalisation, de la Métrologie et de la Qualité (ABNORM). Ces membres à part entière vendent les Normes internationales ISO et peuvent les adopter en tant que normes nationales. De sorte qu'il est fréquent de rencontrer des normes nationales et des normes internationales, les premiers provenant de la dynamique d'ajustement au contexte local pour donner naissance à des marques comme « NI » pour la Côte d'Ivoire et « NBF » pour le Burkina Faso. L'industrie agroalimentaire se développe avec une norme spécifique à toute la chaîne alimentaire, qui rend explicite l'optimisation de la maîtrise de la sécurité dans le cadre d'un système de management documenté et structuré, l'ISO 22000. La nécessité de répondre à ces changements a contraint les agents de entreprises de transformation alimentaire à mettre toutes les chances de leur côté pour minimiser la probabilité d'occurrence d'un incident de sécurité alimentaire. Avec un secteur considéré comme relativement conservateur, l'ISO 9001 est moins insuffisante à encadrer la sécurité alimentaire que l'ISO 22000 ne l'est pour encadrer le management global de l'entreprise. Dans ces deux pays, les audits de certification nationale « NI » ou « BF » ont porté spécifiquement sur les produits alimentaires traitant des aspects liés à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments.

Au terme d'un processus dont les activités ont commencé depuis fin 2014, l'ABNORM a dévoilé les entreprises certifiées NBF le vendredi 18 janvier 2019. En Côte d'Ivoire, la période de certifications de CODINORM s'entend du 29 décembre 2017 au 29 octobre 2018. Deux entreprises dans le secteur de l'eau et de l'huilerie ont été sélectionnées (Tableau 1) et en particulier les agents à même de mieux juger les types d'ajustement intervenus.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises les normes natiolaes

Pays	Entreprise et produits concernés	Normes nationales
Côte d'Ivoire	Continental Beverage Company (CBC) -Eau minérale naturelle OLGANE	NI 4662 : 2008 « Boissons non alcoolisées- Eaux minérales naturelles- Spécifications » ;
	SANIA - Oléine de Palme « DINOR », « PALME D'OR », « DORA »	NI 4527 : 2004 « Huile Comestible De Palme ».
Burkina-Faso	Société Burkinabè des Filières Alimentaires (SBFA) - eaux en sachets et en bouteilles de marque « BARAJII »	NBF 01-199 : 2015 « Norme pour les eaux minérales naturelles » et NBF 01-108 : 2009 « Principes généraux d'hygiène alimentaire »
	SN CITEC - l'huile alimentaire de coton enrichie en vitamine A de marque « SAVOR », Huile comestible de coton raffinée enrichie en vitamine A	NBF 01-198 : 2010 « Huile comestible de coton raffinée enrichie en vitamine A – spécifications ». NBF 01-108 : 2009 « Principes généraux d'hygiène alimentaire »

Au terme d'un processus dont les activités ont commencé depuis fin 2014, l'ABNORM a dévoilé les entreprises certifiées NBF le vendredi 18 janvier 2019. En Côte d'ivoire, la période de certifications de CODINORM s'entend du 29 décembre 2017 au 29 octobre 2018. Deux entreprises dans le secteur de l'eau et de l'huilerie ont été sélectionnées (Tableau 1).

Dans ces entreprises, seuls les acteurs ayant un contrat de travail et qui simultanément consomment les produits de l'entreprise sont les unités d'analyse. Ces dernières sont pour se faire, à même de porter un auto-jugement sur ce que la norme nationale apporte de plus quant à l'ensemble des ajustements opérés. Avant cela, une séance de travail a permis de leur expliquer l'enjeu de la recherche dans les deux pays. L'instrument de collecte est un questionnaire qui s'inspire de Kristof (1996), Kristof-Brown et al. (2005) et Na-Nan (2019) pour les interrogations sur l'ajustement puis Mersha (2007) et Marwa et Zairi (2008) pour les questions de norme nationale.

3.2. LA METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

Parce que l'innovation ouverte de l'extérieur vers l'intérieur, de la norme ISO vers la norme nationale, est une construction qui ne peut être mesurée directement, les méthodes peuvent différer considérablement (Astrini, 2018; Zimon et Dellana, 2019). Le niveau d'adoption de la norme ISO nécessite de mesurer les activités d'adoption individuelles et chaque norme nationale est organisée de manière très différente dans différents pays (Miguel, 2015). Cette hétérogénéité des différentes sous-populations de normes peut résulter de différentes manifestations d'un regroupement observé ou de l'affectation des cas à des segments latents. En raison des contraintes de ressources, les études sont donc généralement limitées à des comparaisons sur des échelles de mesure (Tarí et García-Fernández, 2018) ou entre secteurs (Punnakitikashem et al., 2010). En optant pour une perspective structurelle centrée sur l'utilisateur plutôt que la situation, les techniques de segmentation basées sur PLS partagent toutes à l'étape finale, une comparaison des estimations des paramètres entre les segments identifiés (Hair et al., 2019). Par conséquent, à la fois dans les cas d'hétérogénéité observée et non observée, il est nécessaire d'adopter des approches basées sur le PLS pour l'analyse multi-groupes (Henseler, 2012). Comme le PLS lui-même est sans distribution, il serait avantageux d'avoir une approche non paramétrique basée sur le PLS pour l'analyse multi-groupes.

4. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La population d'étude se compose de 291 personnes dont 150 pour la Cote d'Ivoire, dont 64 CBC et 86 pour SANIA et 141 pour le Burkina-Faso dont 73 pour SBFA e 68 pour SN CITEC.

Les tranches d'âge les plus différentes s'observent pour les catégories les moins de 25 ans au Burkina et les 25-45 ans en Côte d'Ivoire (46,2 %). Pour l'expérience professionnelle, ceux ayant moins d'une décennie (0-1 e 6-10) sont en Côte d'Ivoire contrairement au plus ancien (15-25 ans). Les observations par expérience professionnelle concernent la tranche 15-25 ans (28,4 %) et secondairement la tranche 2-5 ans (23,1 %), la tranche 6-10 ans (22,7 %) et la tranche 15-25 ans (20,5 %). Pour les niveaux de responsabilité, les observations les plus importantes concernent les agents de supervision (21,552 % contre 11,522 %) et les agents d'application (19,517 % contre 27,391%). Pour le niveau d'étude, le contraste intervient pour Bac et BAC+2 expliquant en partie l'âge dans l'emploi plus précoce au Burkina.

Tableau 2 : Statistiques descriptives de l'échantillon

Variable	Modalités	Fréquence pour Côte d'Ivoire (%)	Fréquence pour Burkina Faso (%)
Genre	Féminin	46,281	59,13
	Masculin	53,719	40,87
Age	Moins de 25 ans	14,793	34,348
	De 25 à 45 ans	34,794	19,565
	De 46 à 60 ans	43,884	34,348
	Plus de 60 ans	6,529	11,739
Expérience	0-1 an	17,647	8,261
	2-5 ans	20,168	25,652
	6-10 ans	23,487	12,174
	11-15 ans	10,126	8,261
	15-25 ans	10,925	27,391
	>25 ans	17,647	18,261
Responsabilité	Direction	4,655	3,913
	Supervision	21,552	11,522
	Conception	13,793	14,783
	Encadrement	11,345	20,652
	Application	29,138	21,739
	Exécution	19,517	27,391
Niveau d'étude	DEA, doctorat, Ingénieur	4,167	8,696
	Licence, maîtrise (bac + 3 ou 4)	14,167	18,261
	BTS, DEUG	18,333	6,087
	Baccalauréat	13,333	7,304
	Première, terminale	11,667	13,043
	BE, BEPC, classe de collège	11,666	10,435
	CAP, BT, BET, BEP	10	13,696
	Sans diplôme, CEP	7,5	8,695
	Ne veut pas répondre	9,167	14,783

Apres les statistiques descriptives par pays, l'analyse de l'estimation structurelle suit. La première étape consiste à évaluer la cohérence interne en utilisant la fiabilité composite de

Jöreskog. Des valeurs de fiabilité du Rho de Dillon-Goldstein et de l'alpha de Cronbach comprises entre 0,60 et 0,70 sont considérées comme acceptables dans l'exploration, les valeurs comprises entre 0,70 et 0,90 vont de satisfaisantes à bonnes. Le tableau 2 indique que cette fiabilité est satisfaisante. L'étape suivante est l'examen des loading des indicateurs qui indiquent que le concept explique plus de 50% de la variance de l'indicateur (Tableau 2), offrant ainsi une fiabilité acceptable de l'élément.

Tableau 3 : Fiabilité et Cross-loadings des variables manifestes monofactorielles

Variable latente	Indicateurs	Alpha de Cronbach	Rho de D.G.	Valeurs propres	PV	PT	PG	PO	PP	CN
Personne Vocation (PV)	ADJ_PV3	0,605	0,771	1,902	**0,813**					
	ADJ_PV4			0,934	**0,727**					
	ADJ_PV5			0,734	**0,605**					
	ADJ_PV6			0,430	**0,544**					
Personne Travail (PJ)	ADJ_PJ1	0,706	0,810	2,307		**0,708**				
	ADJ_PJ2			1,225		**0,630**				
	ADJ_PJ3			0,601		**0,707**				
	ADJ_PJ4			0,462		**0,625**				
	ADJ_PJ5			0,404		**0,704**				
Personne Groupe (PG)	ADJ_PG2	0,832	0,884	3,059			**0,586**			
	ADJ_PG3			0,827			**0,723**			
	ADJ_PG4			0,504			**0,862**			
	ADJ_PG5			0,352			**0,831**			
	ADJ_PG6			0,259			**0,848**			
Personne Organisation (PO)	ADJ_PO1	0,673	0,804	2,029				**0,739**		
	ADJ_PO2			0,769				**0,718**		
	ADJ_PO3			0,612				**0,777**		
	ADJ_PO4			0,590				**0,599**		
Personne Personne (PP)	ADJ_PP1	0,737	0,836	2,240					**0,778**	
	ADJ_PP2			0,841					**0,823**	
	ADJ_PP3			0,489					**0,719**	
	ADJ_PP4			0,430					**0,638**	
Choix Norme (CN)	RCN_PV	0,725	0,830	2,213						**0,732**
	RCN_PJ			0,796						**0,710**
	RCN_PO			0,597						**0,810**
	RCN_PG			0,394						**0,703**

Après l'évaluation du modèle de mesure, la qualité de l'ajustement (GoF) est la mesure appropriée pour apprécier l'ajustement avec le modèle structurel. Le GoF indique la différence entre la matrice de covariance de l'échantillon et la matrice de covariance estimée. Il n'y a pas de mesure GoF établie pour PLS-SEM.

Tableau 4 : Qualité de l'ajustement (GoF)

	Absolu	**Relatif**	**Modèle externe**	**Modèle interne**	**R^2**	**F**	**Pr > F**
GoF	0,390	0,900	0,991	0,909	0,325	22,268	0,000

GoF (Bootstrap)	0,403	0,838	0,984	0,852	0,352

Le R^2 mesure la variance, qui est expliquée dans chacun des construits endogènes et est donc une mesure du pouvoir explicatif du modèle. En l'occurrence, les valeurs R^2 de comprise entre 0,50 et 0,25 peuvent être considérées comme modérées en fonction du contexte (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2011).

Les coefficients du modèle structurel pour les relations entre les construits sont dérivés de l'estimation d'une série d'équations de régression. Sur les cinq type d'ajustement, trois sont significatives et négatives à savoir l'ajustement Personne-Organisation (Reg = - 0,177 ; Pr > |t| < 0,011 ; Ctr = 24,059), l'ajustement Personne-Personne (Reg = - 0,287 ; Pr > |t| < 0,000 ; Ctr = 43,733) et l'ajustement Personne-Travail (Reg = - 0,164; Pr > |t| < 0,022 ; Ctr = 22,107). Le tableau indique également que l'ajustement Personne-Personne est le plus important pour l'ensemble des pays.

Tableau 5: Modèle de structure global

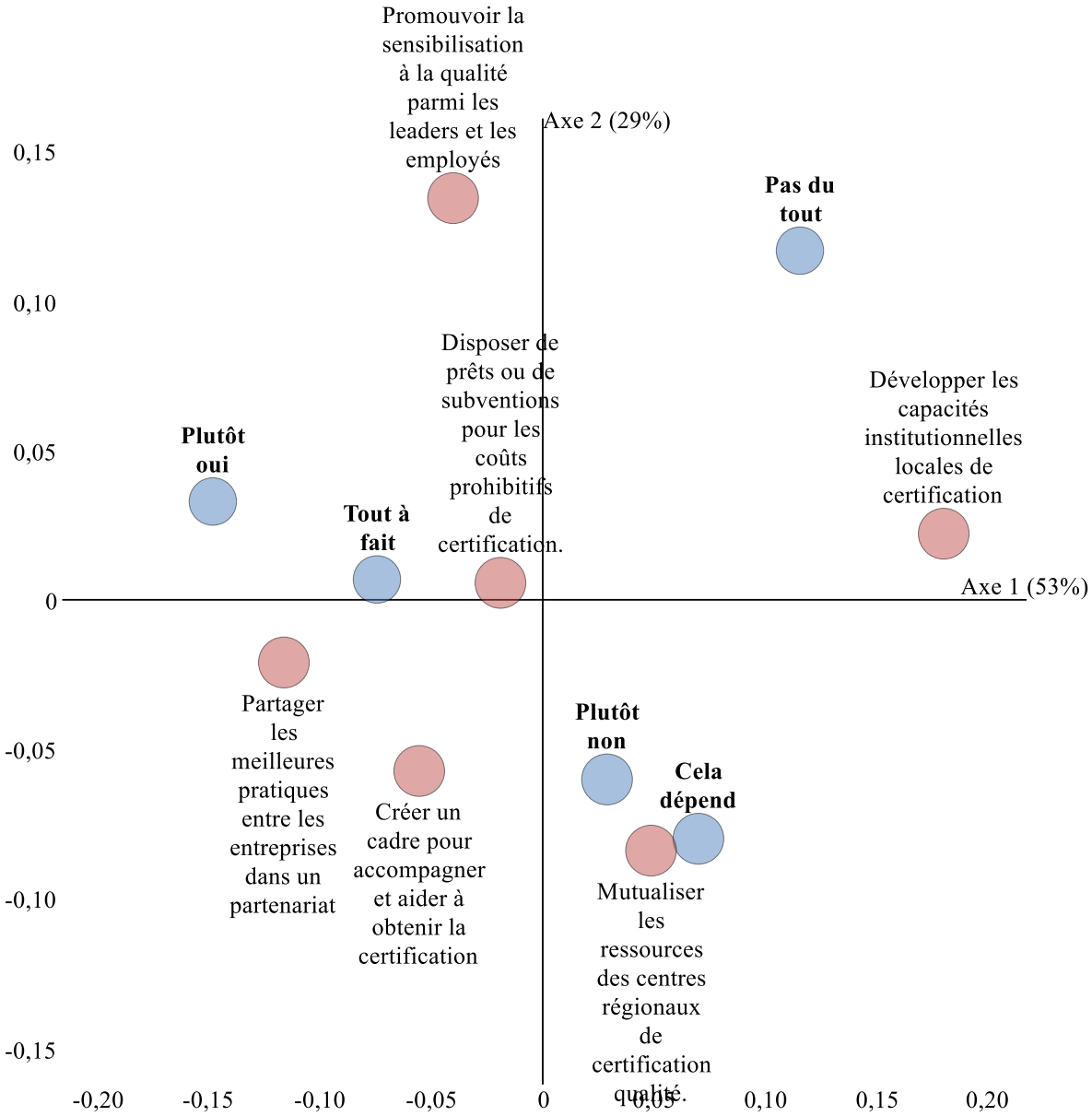
Variable latente	**Personne Vocation**	**Personne Travail**	Personne Groupe	**Personne Organisation**	**Personne Personne**
Path coefficient	-0,100	**-0,164**	0,040	**-0,177**	**-0,287**
Erreur standard	0,073	**0,071**	0,063	**0,069**	**0,070**
t	-1,362	**-2,304**	0,640	**-2,564**	**-4,091**
Pr > |t|	0,174	**0,022**	0,523	**0,011**	**0,000**
f^2	0,008	**0,023**	0,002	**0,028**	**0,072**
Valeur (Bootstrap)	-0,102	**-0,169**	0,028	**-0,186**	**-0,284**
Corrélation	-0,429	**-0,437**	-0,249	**-0,441**	**-0,495**
Corrélation * coefficient	0,043	**0,072**	-0,010	**0,078**	**0,142**
Contribution au R^2 (%)	13,174	**22,107**	-3,072	**24,059**	**43,733**

Un tel résultat indique que la conformité pour ces entreprises n'est pas une nécessité et qu'en général, elles s'ajustent bien avec les normes nationales choisies. Cela souligne aussi avec Miguel (2015), la popularité croissante des récompenses de qualité compétitives et le désir des normes nationales profondément enraciné. La pratique de diffusion de la culture de l'excellence par normes nationales (NI et NBF) a pour socle le cadre d'excellence de la performance nationale de la qualité. Ces critères d'attribution sont un leadership fort de la haute direction (personne-personne) (Salim et al., 2019); une architecture organisationnelle robuste avec des stratégies et plans d'action à court, moyen et long terme (Personne Organisation) (Zimon et Dellana, 2019); et l'engagement des personnes et des partenaires (Personne Travail) (Chiarini, 2019). Pour éclairer cet état de fait, sur analyse factorielle sur les raisons du choix de la norme

nationale est présentée ci-après (Figue 1). Pour l'ensemble des entreprises, développer les capacités institutionnelles locales de certification et la promotion de la sensibilisation à la qualité parmi les leaders et les employés est ce qui est fait, les éloignant des normes ISO.

Ces capacités de la norme nationale ouvrent, cette rente que la normalisation ISO ne pourra plus protéger, de façon entrante (acquisition et sourcing) et sortante (vente et révélation) à travers différentes sous-activités (Agrawal et al., 2018; Chesbrough et Bogers, 2014).

Figure 1 : Graphe factoriel des raisons du choix de la norme



La norme nationale peut mener à bien la tâche d'acquérir des connaissances par le biais d'un réseautage formel avec les normes ISO, d'une coopération ou d'une collaboration. D'autre part, la tâche de recherche de légitimité par la norme nationale peut être réalisée par le biais d'entreprises telles que la participation des clients et le réseautage informel. Pour la norme nationale, ce caractère entrant traduit par la création d'un cadre pour accompagner et aider à obtenir la certification, puis le partage des meilleures pratiques entre les entreprises dans un partenariat. Les activités de promotion des succès de la démarche qualité et de ces technologies comprennent le coaching et le benchmark des entreprises (Psomas et Kafetzopoulos, 2014). Contrairement à la promotion, une entreprise peut effectuer la tâche de révélation à travers n'importe quelle activité sans recevoir de prix qualité (Almirall et Casadesus-Masanell, 2010). Cela se traduit sur la figure 1 par la promotion de la sensibilisation à la qualité parmi les leaders et les employés et la possibilité de disposer de prêts ou de subventions pour les coûts prohibitifs de certification.

Un tel résultat fait penser qu'il faut aller à un niveau de granularité plus important parce qu'il pourrait y avoir des différences au niveau des valeurs des paramètres du modèle (et non de sa structure) pour les différentes catégories d'entreprises en fonction des pays. Ainsi des estimations par groupes sont effectuées (Tableau 5). Le premier constat est le signe unanimement négatif des coefficients structurels et la non-prise en compte de l'ajustement Personne-Groupe. Le second constat est la diversité des ajustements pour chaque entreprise. L'ajustement Personne-Personne pour la CBC et SANIA, qui y ajoute l'ajustement Personne-Organisation. La SN-CITEC et la SBFA ont en commun l'ajustement Personne-Travail et respectivement, en particulier l'ajustement Personne-Vocation et l'ajustement Personne-Organisation. En troisième constat, la Côte d'Ivoire se distingue par l'ajustement Personne-Personne et le Burkina Faso par l'ajustement Personne-Travail. Le point commun aux deux pays étant l'ajustement Personne-Organisation.

Tableau 6 : Path coefficients multi groupes

Path coefficients pour CBC			R^2	F	Pr > F	R^2 (Bootstrap)
			0,454	8,967	0,000	0,531
Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > |t|	f^2	Valeur (Bootstrap)
Personne Vocation	0,119	0,144	0,821	0,415	0,012	0,070
Personne Travail	-0,257	0,177	-1,454	0,152	0,039	-0,240
Personne Groupe	-0,021	0,129	-0,163	0,871	0,000	-0,064
Personne Organisation	-0,042	0,157	-0,265	0,792	0,001	-0,065
Personne Personne	**-0,515**	**0,144**	**-3,580**	**0,001**	**0,237**	**-0,480**
Path coefficients pour SANIA			R^2	F	Pr > F	R^2 (Bootstrap)
			0,324	5,358	0,000	0,448
Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > |t|	f^2	Valeur (Bootstrap)

Personne Vocation	-0,087	0,127	-0,687	0,495	0,008	-0,119
Personne Travail	-0,159	0,131	-1,214	0,230	0,026	-0,136
Personne Groupe	0,014	0,124	0,115	0,909	0,000	-0,077
Personne Organisation	**-0,254**	**0,122**	**-2,094**	**0,041**	**0,078**	**-0,263**
Personne Personne	**-0,289**	**0,129**	**-2,245**	**0,029**	**0,090**	**-0,283**

Path coefficients pour SBFA			R²	F	Pr > F	R² (Bootstrap)
			0,432	7,620	0,000	0,563
Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > |t|	f²	Valeur (Bootstrap)
Personne Vocation	**-0,263**	**0,155**	**-1,698**	**0,096**	**0,058**	**-0,238**
Personne Travail	**-0,209**	**0,116**	**-1,808**	**0,077**	**0,065**	**-0,222**
Personne Groupe	-0,107	0,120	-0,894	0,376	0,016	-0,108
Personne Organisation	-0,205	0,144	-1,417	0,163	0,040	-0,242
Personne Personne	-0,145	0,122	-1,191	0,239	0,028	-0,183

Path coefficients pour SN-CITEC			R²	F	Pr > F	R² (Bootstrap)
			0,479	9,740	0,000	0,552
Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > |t|	f²	Valeur (Bootstrap)
Personne Vocation	-0,069	0,157	-0,440	0,662	0,004	-0,098
Personne Travail	**-0,362**	**0,136**	**-2,665**	**0,010**	**0,134**	**-0,343**
Personne Groupe	0,175	0,121	1,441	0,155	0,039	0,126
Personne Organisation	**-0,352**	**0,122**	**-2,893**	**0,006**	**0,158**	**-0,360**
Personne Personne	-0,163	0,163	-1,002	0,321	0,019	-0,159

Ces résultats spécifiques expliquent les résultats d'ensemble quant aux trois ajustements. Ils montrent que le besoin d'ajustement de la norme nationale à la norme ISO n'est pas opportun et que les ajustements à une norme nationale sont contingents.

5. MISE EN PERSPECTIVES DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La plupart des normes nationales de la qualité sont comme base théorique un modèle de démarche qualité (Gómez et al., 2015). Les principaux objectifs des normes nationales de la qualité pour Lasrado et Pereira (2018), sont de promouvoir la sensibilisation à la qualité, de comprendre les exigences d'excellence en matière de qualité et de fournir des informations sur les stratégies réussies et leurs avantages. Les prix associés sont décernés chaque année aux organisations les plus prospères et les mieux gérées. Ils sont les plus grands éloges de la nation pour la réussite des pratiques de démarche qualité. En particulier pour le Burkina Faso, on peut s'interroger sur l'adéquation de la relation entre l'organisation du travail due à la norme et l'aptitude particulière des employés pour leurs un domaine d'activité actuel. En l'occurrence Pérez et Gutiérrez Gutiérrez (2012) et Na-Nan (2019) considéraient que même doté de capacités physiques et mentales adéquates, et de compétences pertinentes, acquises au long d'années d'expérience, on fait différemment carrière selon l'emploi occupé. Ainsi, la notion même de carrière en emploi, en plus de déterminer l'évolution de la norme (Dahlgaard-Park et al., 2018), est donc relative au type de production, au type de compétences exigées, à l'organisation du

travail. L'adaptation contraignante ou pénible de la norme nationale selon le cas, laisse plus ou moins de place aux stratégies ouvertes par lesquelles les acteurs tentent de concilier productivité, qualité du travail et maintien de la santé (Ebrahimi et al., 2014).

L'obtention de la certification ISO et le maintien de ce statut au fil des ans est une tâche ardue qui nécessite des ressources et, surtout de la participation (Anil et Satish, 2019). C'est la cible principale de la norme ISO, et par conséquent, ses critères correspondent bien à sa nature pour identifier l'état actuel et améliorer la capacité des normes nationales en tant que base d'un système qualité national. Dans les pays africains, le processus est rendu encore plus compliqué par plusieurs défis économiques et politiques profondément enracinés. Les besoins des clients sont variés et changeants et, par conséquent, la philosophie de normalisation ISO n'aide probablement pas à répondre à ces besoins variables et changeants du client. Comme le proposent Choi et al. (2014) et Johnson et al. (2013), les résultats de la Côte d'Ivoire mettent l'accent sur l'ajustement entre pairs, où l'échange de connaissances repose sur une base sociale, fondé sur des réseaux communautaires, familiaux et d'autres réseaux de confiance. Ainsi, les craintes de Almirall et Casadesus-Masanell (2010), Hossain et al. (2016) et de Chesbrough (2017) du faite que les entreprises disposent d'un capital important de talents internes inexploités et la collaboration entre leurs équipes semble trouver une voie. Autrement dit, non seulement les entreprises manquent de processus pour intégrer systématiquement des idées externes, mais elles n'exploitent souvent pas leurs propres talents par des démarches d'innovation collaborative (Birkinshaw, 2017). L'accent mis sur l'apprentissage peut révéler que l'acquisition de connaissances et d'habiletés relatives à l'adaptation est autant importante pour la norme nationale que pour la norme ISO. La mise en œuvre de la norme nationale au sein des entreprises s'est déplacée dans une zone de « slack » (Agrawal et al., 2018), qui avec le temps conduit à la manipulation et l'autonomisation. En l'occurrence, les prix nationaux de la qualité sont établis après une période de prise de conscience, où l'importance de la démarche qualité et de la compétitivité a commencé à s'imposer. À cet effet, apprendre à développer une vision avec l'environnement externe ou à acquérir de la crédibilité et de la légitimité est certes l'affaire de la norme nationale (Lasrado et Pereira, 2018), mais la norme ISO doit aussi apprendre à se retirer tout en assurant la continuité.

Cette situation d'orientation de l'extérieur vers l'intérieur sur la norme nationale joue un rôle dans la promotion d'ouverture et les efforts pour améliorer sa réputation transnationale (Marwa et Zairi, 2008). Perçu comme une innovation ouverte, Chesbrough (2017) distingue la modalité *outside-in* ou *in-bound* et la modalité *inside-out* ou *out-bound*. L'innovation ouverte *outside-in*

consiste pour la norme nationale à se procurer des idées, concepts ou technologies produits à « l'extérieur » par la norme ISO. On peut penser que ce changement peut résorber les difficultés les plus pertinentes de Chiarini (2019) à savoir l'engagement de la direction, la mesurabilité des performances et le manque d'intérêt actuel des clients pour ISO 9001. Cependant, les études précédentes ont négligé de montrer l'effet d'alignement des valeurs des acteurs de l'extérieur vers l'intérieur sur les modèles d'excellence, conduisant à des échecs (Asif et al., 2009; Heras-Saizarbitoria et Boiral, 2019; Zimon et Dellana, 2019). En conséquence, l'ajustement de la valeur créerait les motivations nécessaires pour adopter un comportement ouvert de l'extérieur vers l'intérieur. De même, Tan (2002) postule que les normes nationales et les prix qui vont avec, jouent un rôle important dans la promotion et la récompense de l'excellence de la performance organisationnelle. L'alternative pour la norme nationale est de tendre vers l'open innovation *inside-out* ou *out-bound*, où, elle se fait l'écho de certains résultats de son propre processus d'innovation (Hochleitner et al., 2017). L'*inside-out* de la norme nationale serait comme un processus qui organise la formation et l'équilibre d'un ensemble de mécanismes qui assurent l'incorporation de la culture dans les personnalités individuelles et qui permettent la maîtrise des éléments constituant une certaine culture d'appartenance. Ainsi, la norme nationale peut être vue comme une stratégie ouverte des acteurs en tant que membre d'une communauté qui participe activement à son existence et à son changement (Krogh et Geilinger, 2019). Les prix qualité et les modèles d'excellence peuvent aider les entreprises à acquérir l'avantage concurrentiel nécessaire pour faire face aux changements présents et futurs.

CONCLUSION

Les activités liées aux normes nationales devraient donc être considérées comme un élément indispensable de la qualité nationale et d'un système technologique, ainsi qu'une base claire pour la compétitivité sous régional, ainsi que le mécanisme d'évaluation approprié nécessaire à un développement national réussi (Hochleitner et al., 2017). Cet ajustement personne organisation, commun aux deux pays est un processus par lequel la norme nationale devient un savoir social et diffuse les compétences nécessaires pour assumer son rôle organisationnel. Pour que les entreprises tirent profit de tout programme de qualité ou d'excellence, la haute direction doit être entièrement engagée dans l'effort et fournir à l'entreprise les ressources nécessaires pour garantir le succès de telles initiatives. Les différences trouvées entre les récompenses de qualité africaines en ce qui concerne leurs similitudes et leurs différences les modèles d'excellence (Lasrado et Pereira, 2018), permettant une adaptation aux circonstances

nationales, peuvent être dues à des différences culturelles, telles que rapportées par Gómez et al. (2015). Bien que les premières initiatives aient importé les modèles d'excellence, de plus en plus de normes nationales ont vu le jour en Afrique. La norme ISO et ces nombreux échecs sont des ingrédients de base adaptés pour un prix national de la qualité et semblent avoir été suffisamment personnalisés pour répondre aux besoins des pays. Par conséquent, une certaine adaptation et un mélange de pratiques entre le prix de la qualité et le prix de l'entreprise de l'année ainsi que des emprunts à d'autres normes nationales de qualité sont inévitables.

Une telle orientation nécessite une compatibilité entre les acteurs et un aspect spécifique de l'environnement à l'effet d'un ajustement avec la norme de l'extérieur en particulier l'ISO 9001. Les États africains devraient favoriser son développement avec des politiques qui encouragent l'adoption de modèles d'excellence comme au Kenya ou au Brésil (Marwa et Zairi, 2008; Tene et al., 2018). Une première étape serait de favoriser l'adoption de normes internationales de qualité et de promulguer une législation favorisant une vocation ou un profil de carrière entièrement dédié, au côté des profils classiques. Une deuxième étape consiste à instituer des prix de qualité et d'excellence comme l'ont fait les pays étudiés, pour favoriser l'adoption de telles pratiques. Le contenu et les méthodes de mesure ou d'évaluation de ces prix ne doivent cependant pas être statiques, mais doivent plutôt être adaptés de temps à autre aux besoins commerciaux et sociaux afin de garantir qu'ils constituent véritables outils de gestion d'entreprise. On observe là, les effets des propriétés du comportement humain sur la norme. De même, la normalisation met en évidence les situations de conflits entre normes, elle suggère que seule la mise en œuvre d'un cadre institutionnel permet aux acteurs d'exercer leurs responsabilités. Dans une situation collectiviste ou individualiste, la conformité peut constituer une volonté majeure ou être simplement perçue comme une contrainte pour la responsabilité, mais dans tous les cas, elle est néanmoins présente (Hogan et Coote, 2014). Toutefois, il faut aborder la question du métissage entre les manières d'agir locales et les techniques et norme importée. Comment départager les importations utiles, jouant un rôle positif pour la croissance des entreprises, et celles qui sont des sources de blocage ?

Références

Agrawal, A., C. Catalini, A. Goldfarb, et H. Luo (2018), Slack time and innovation, Organization Science, 29: 6, 1056-1073.

Alänge, S., et A. Steiber (2013), A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc, European Journal of Innovation Management, 16: 2, 243-264.

Alič, M. (2014), Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations, Total Quality Management & Business Excellence, 25: 7-8, 790-811.
Almirall, E., et R. Casadesus-Masanell (2010), Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence, Academy of management review, 35: 1, 27-47.
Anil, A. P., et K. P. Satish (2019), TQM practices and its performance effects – an integrated model, International Journal of Quality & Reliability Management, 36: 8, 1318-1344.
Antunes, M. G., J. T. Quirós, et M. d. R. F. Justino (2017), The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance, International Journal of Quality & Reliability Management, 34: 9, 1474-1492.
Asif, M., E. Joost de Bruijn, A. Douglas, et O. A. Fisscher (2009), Why quality management programs fail: a strategic and operations management perspective, International Journal of Quality & Reliability Management, 26: 8, 778-794.
Astrini, N. (2018), ISO 9001 and performance: a method review, Total Quality Management & Business Excellence: 1-28.
Banuro, F. Y., A. Ntiri-Ampomah, et J. K. Banuro (2017), Contradictions in TQM implementation: A proposed balance from the Ghanaian perspective, The TQM Journal, 29: 4, 564-578.
Birkinshaw, J. (2017), Reflections on open strategy, Long Range Planning, 50: 3, 423-426.
Bon, A. T., et E. M. Mustafa (2013), Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework, Procedia Engineering, 53: 0, 516-529.
Bourgeois III, L. J. (1981), On the measurement of organizational slack, Academy of Management review, 6: 1, 29-39.
Calvo-Mora, A., A. Navarro-García, M. Rey-Moreno, et R. Periañez-Cristobal (2016), Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis, European Management Journal, 34: 6, 661-673.
Cândido, C. J. F., et L. M. F. R. Ferreira (2021), Determinants of expected performance after ISO 9001 certification withdrawal, Total Quality Management & Business Excellence: 1-27.
Chatman, J. A. (1989), Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, Academy of management Review, 14: 3, 333-349.
Chesbrough, H. (2017), The Future of Open Innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants, Research-Technology Management, 60: 1, 35-38.
Chesbrough, H., et M. Bogers. (2014), Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation, *in* H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, et J. West (dir.), New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, 3-28.
Chiarini, A. (2019), Why are manufacturing SMEs cancelling their ISO 9001 certification? Research from Italy, Production Planning & Control, 30: 8, 639-649.
Choi, D. G., O.-S. Hyun, J.-I. Hong, et B.-G. Kang (2014), Standards as catalyst for national innovation and performance – a capability assessment framework for latecomer countries, Total Quality Management & Business Excellence, 25: 9-10, 969-985.
Coyle-Shapiro, J. A., et P. C. Morrow (2003), The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation, Journal of vocational behavior, 62: 2, 320-340.
Dahlgaard-Park, S. M., L. Reyes, et C.-K. Chen (2018), The evolution and convergence of total quality management and management theories, Total Quality Management & Business Excellence, 29: 9-10, 1108-1128.

Ebrahimi, Z. F., C. C. Wei, et R. H. Rad (2014), The impact of the conceptual total quality management model on role stressors, Total Quality Management & Business Excellence, 26: 7-8, 762-777.
Gómez, J. G., M. Martínez Costa, et Á. R. Martínez Lorente (2015), EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison, Total Quality Management & Business Excellence: 1-16.
Hair, J., J. J. Risher, M. Sarstedt, et C. Ringle (2019), When to use and how to report the results of PLS-SEM, European business review, 31: 1, 2-24.
Henseler, J. (2012), PLS-MGA: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis, *in* W. A. Gaul, A. Geyer-SchulzLars, Schmidt-Thieme, et J. Kunze (dir.), Challenges at the interface of data analysis, computer science, and optimization: Springer, 495-501.
Heras-Saizarbitoria, I., et O. Boiral (2019), Faking ISO 9001 in China: An exploratory study, Business Horizons, 62: 1, 55-64.
Hochleitner, F. P., A. Arbussà, et G. Coenders (2017), Inbound open innovation in SMEs: indicators, non-financial outcomes and entry-timing, Technology Analysis & Strategic Management, 29: 2, 204-218.
Hogan, S. J., et L. V. Coote (2014), Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, Journal of Business Research, 67: 8, 1609-1621.
Hossain, M., K. Z. Islam, M. A. Sayeed, et I. Kauranen (2016), A comprehensive review of open innovation literature, Journal of Science & Technology Policy Management, 7: 1, 2-25.
Jiménez-Jiménez, D., M. Martínez-Costa, et L. Para-Gonzalez (2019), Implications of TQM in firm's innovation capability, International Journal of Quality & Reliability Management, 37: 2, 279-304.
Johnson, R. E., M. U. Taing, C.-H. Chang, et C. K. Kawamoto. (2013), A self-regulation approach to person-environment fit, *in* A. L. Kristof-Brown, et J. Billsberry (dir.), Organizational fit: Key issues and new directions. NY: Wiley-Blackwell, 74-98.
Kristof-Brown, A., R. Zimmerman, et E. Johnson (2005), Consequences of individuals'fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit, Personnel psychology, 58: 2, 281-342.
Kristof, A. L. (1996), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, Personnel psychology, 49: 1, 1-49.
Krogh, G. V., et N. Geilinger. (2019), Open Innovation and Open Strategy: Epistemic and Design Dimensions, *in* D. Seidl, G. von Krogh, et R. Whittington (dir.), Cambridge handbook of open strategy. UK: Cambridge University Press, 41-58.
Laskurain-Iturbe, I., G. Arana-Landín, I. Heras-Saizarbitoria, et O. Boiral (2021), How does IATF 16949 add value to ISO 9001? An empirical study, Total Quality Management & Business Excellence, 32: 11-12, 1341-1358.
Lasrado, F., et V. Pereira. (2018), National Approaches to Quality Management, Achieving Sustainable Business Excellence : The Role of Human Capital, 83-99.
Le Goff, J., et S. Onnée. (2017), Chapitre 1. Réguler, contrôler, agir : les praticiens face à la norme (1), *in* J. L. Goff, et S. Onnée (dir.), Puissances de la norme. Caen: EMS Editions, 19-29.
Lim, A.-F., R. K. Nair, et P.-Y. Foo (2019), TQM and organisational innovation: a systematic review and research framework, International Journal of Innovation and Learning, 26: 3, 273-300.
Marwa, S., et M. Zairi (2008), Towards an integrated national quality award in Kenya, The TQM journal, 20: 3, 249-264.
Mersha, T. (2007), Narrowing ISO certification gap in Africa, International journal of productivity and Quality management, 2: 1, 65-80.

Miguel, P. A. C. (2015), Receiving a national quality award three times : Recognition of excellence in quality and performance, The TQM Journal, 27: 1, 63-78.
Moreno-Luzon, M. D., M. Gil-Marques, et F. Arteaga (2014), Driving organisational ambidexterity through process management. The key role of cultural change, Total Quality Management & Business Excellence, 25: 9-10, 1026-1038.
Na-Nan, K. (2019), Employee work adjustment scale for small and medium-sized enterprises in Thailand, International Journal of Quality & Reliability Management, 36: 8, 1284-1300.
Nasim, K., M. Z. Iqbal, et I. A. Khan (2014), Antecedents of TQM implementation capability: a review with a conceptual model, Total Quality Management & Business Excellence, 25: 11-12, 1395-1409.
Palm, K., J. Lilja, et H. Wiklund (2016), The challenge of integrating innovation and quality management practice, Total Quality Management & Business Excellence, 27: 1-2, 34-47.
Pérez, V. F., et L. Gutiérrez Gutiérrez (2012), External managerial networks, strategic flexibility and organisational learning: A comparative study among non-QM, ISO and TQM firms, Total Quality Management & Business Excellence, 24: 3-4, 243-258.
Psomas, E., et D. Kafetzopoulos (2014), Performance measures of ISO 9001 certified and non-certified manufacturing companies, Benchmarking: An International Journal, 21: 5, 756-774.
Punnakitikashem, P., T. Laosirihongthong, D. Adebanjo, et M. McLean (2010), A study of quality management practices in TQM and non-TQM firms, International Journal of Quality & Reliability Management, 27: 9, 1021-1035.
Salim, T. A., B. Sundarakani, et F. Lasrado (2019), The relationship between TQM practices and organisational innovation outcomes, The TQM Journal, 31: 6, 874-907.
Steiber, A., et S. Alänge (2012), Do TQM principles need to change? Learning from a comparison to Google Inc, Total Quality Management & Business Excellence, 24: 1-2, 48-61.
Tan, K. C. (2002), A comparative study of 16 national quality awards, The TQM magazine, 14: 2, 165-171.
Tarí, J. J., et M. García-Fernández (2018), A proposal for a scale measuring innovation in a total quality management context, Total Quality Management & Business Excellence, 31: 15-16, 1703-1717.
Tene, T., A. Yuriev, et O. Boiral. (2018), Adopting ISO Management Standards in Africa: Barriers and Cultural Challenges, *in* I. Heras-Saizarbitoria (dir.), ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards. Cham: Springer International Publishing, 59-82.
Timmermans, S., et S. Epstein (2010), A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization, Annual review of Sociology, 36: 69-89.
van Kemenade, E., et T. W. Hardjono (2019), Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm, The TQM Journal, 31: 2, 150-166.
Zeng, J., C. A. Phan, et Y. Matsui (2015), The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study, International journal of production economics, 162: 216-226.
Zimon, D., et S. Dellana (2019), A longitudinal exploratory study of ISO 9001 certification abandonment in small-and medium-sized enterprises, International Journal of Quality & Reliability Management, 37: 1, 53-67.